Scanned with OKEN Scanner

# Formular
## Fişă de analiză a performanţelor

Directia / Compartimentul
.....

**FIŞA DE ANALIZĂ A PERFORMANŢELOR**

perioada.....

Şef ierarhic superior
Numele şi prenumele:
.....
Semnătura .....

**I. DATE PERSONALE ALE ANGAJATULUI**

Numele şi prenumele.....
Funcţia.....
Postul de muncă.....

**II. APRECIEREA PERFORMANŢELOR**

| | | actual | anterior |
|---|---|---|---|
| PUNCTAJ TOTAL | - obţinut în urma aprecierii | ..... | ..... |
| NIVEL DE PERFORMANŢĂ | - rezultat în urma aprecierii | ..... | ..... |

**III. ANALIZA PERFORMANŢELOR ANGAJATULUI DE CĂTRE EVALUATOR:**

1. Comentaţi succint principalele performanţe sau nerealizări ale angajatului

Performanţe
.....
.....

Nerealizări
.....
.....

2. Recomandări pentru îmbunătăţirea performanţelor şi pentru dezvoltarea carierei
.....
.....
.....

**Evaluator:**
Nume şi prenume.....
Semnătura.....
Data.....

**IV. COMENTARII ALE ANGAJATULUI**

1. Descrieţi tipul cel mai frecvent de probleme cu care aveţi de-a face în activitatea dvs. şi care vă împiedică să vă atingeţi obiectivele
.....
.....
.....

2. Indicaţi căile şi modalităţile prin care credeţi că eficienţa dvs. ar putea să se îmbunătăţească şi dvs. aţi putea fi mai satisfăcut în propria activitate
.....
.....
.....

3. Consideraţi că postul actual vă solicită pe deplin nivelul de calificare? Dacă nu, care ar fi activităţile pe care le-aţi putea desfăsura ca alternative la cea prezentă?
.....
.....
.....

4. Care sunt aspiraţiile dvs. legate de carieră? Specificaţi acţiunile care v-ar încuraja în activitatea dvs. pe termen lung.
.....
.....
.....

**Semnătură angajat:**.....
**Data:**.....

Scanned with OKEN Scanner

**F o r m u l a r**

**Fişă de apreciere**

# FIŞA DE APRECIERE

Pe perioada:01.01÷31.12.200_

Directia_____
Compartimentul_____
Numele şi prenumele_____
Funcţia_____Codul_____

**AVIZAT**
Şef ierarhic superior
Semnătura_____
Data_____

*Notă:*
1. *Puneţi un "X" în căsuţa care caracterizează cel mai bine persoana apreciată.*
2. *Nu fiţi exagerat; nu fiţi nici prea sever; nici indulgent; bazaţi-vă numai pe fapte.*
3. *P= ponderea unui criteriu (val. cuprinse intre 1÷5)*

| DIMENSIUNI PROFESIONALE (CRITERII) | NIVEL DE PERFORMANŢĂ/PUNCTAJ | | | | | Pondere P | Punctaj criteriu "X" x P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | excelent | foarte bun | bun | satisfăcător | slab | | |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **CALITATEA LUCRĂRILOR** Executarea corectă a sarcinilor conform instrucţiunilor normativelor şi procedurilor. | Realizează întotdeauna lucrări de calitate superioară ☐ | Constant lucrările sunt de o bună calitate. ☐ | Destul de des, dar nu întotdeauna, lucrările sunt de o calitate corespunzătoare. ☐ | Se încadrează la minimul prescripţiilor de calitate. Uneori trebuie controlat. ☐ | Calitate îndoielnică. În general se încadrează în minimul prescripţiilor. ☐ | 5,0 | |
| **RANDAMENT ÎN MUNCĂ** Productivitate. Ritm de lucru. Îndeplinirea volumului de muncă stabilit. | Depăşeşte cu regularitate volumul de lucru cerut. Este dinamic şi disponibil la efort suplimentar. ☐ | Realizează volumul de lucru. Este disponibil la efort suplimentar. ☐ | Realizează destul de de des, dar nu întotdeauna, volumul de lucru. Este disponibil la efort doar la cerere. ☐ | Uneori îşi realizează volumul de lucru. Este lent sau tergiversează. ☐ | Frecvent nu îşi realizează volumul de lucru. Nu este disponibil la efort. ☐ | 4,0 | |
| **CUNOŞTINŢE ŞI APTITUDINI** Experienţă. Cunoştinţe şi deprinderi profesionale necesare funcţiei. | Arată aptitudini şi cunoştinţe peste medie pentru toate activităţile. Le aplică consecvent ☐ | Arată aptitudini şi cunoştinţe satisfăcătoare. Aplică ceea ce ştie. ☐ | Destule ori, dar nu întotdeauna dovedeşte aptitudini şi cunoştinţe satisfăcătoare. ☐ | Are cunoştinţe şi deprinderi la nivelul minim acceptabil postului. ☐ | Pentru unele lucrări se dovedeşte nepregătit. Necesită o pregătire suplimentară. ☐ | 4,0 | |
| **ADAPTARE PROFESIONALĂ** Adaptarea la condiţii noi şi lucrări noi. Durata însuşirii. | Se acomodează foarte uşr şi repede la condiţii noi de muncă. ☐ | Cu mici dificultăţi se adaptează în mod satisfăcător. Instructaj normal. ☐ | Adaptare satisfăcătoare dar cere o mai îndelungată perioadă de instruire. ☐ | Mai lent în adaptarea la lucrări noi. Necesită instruire completă şi amănunţită. ☐ | Se adaptează lent. Necesită instructaje repetate şi îndelungate. ☐ | 1,5 | |

Scanned with OKEN Scanner

# Formular

## Fişă de apreciere

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **AUTOPERFECŢIONARE A CREATIVITATE**<br>Interesat de ideile "noi". | Permanent la curent cu noile date, găseşte metode inedite de rezolvare a problemelor. ☐ | Se informează frecvent. Participă la lansarea "ideilor noi". ☐ | Uneori informat. Ţine să-şi comunice ideile. ☐ | Înclină spre fructificarea ideilor validate. Nu este creativ. ☐ | Stil de lucru rutinier. Lipsa de preocupare la nou. "Stil executant". ☐ | 3,0 | |
| **SPIRIT DE INIŢIATIVĂ**<br>Însuşirea de a începe şi a efectua lucrări fără comandă sau sprijin din afară. | Are mereu iniţiativă şi nu aşteaptă dispoziţii. ☐ | Manifestă iniţiativă în cadrul modului de lucru. ☐ | Uneori găseşte căi de rezolvare proprii. ☐ | Aşteaptă dispoziţii, evită să facă propuneri. ☐ | Execută lucrări numai pe bază de dispoziţii detailate, precise. ☐ | 2,0 | |
| **DISCIPLINĂ**<br>Respectarea sarcinilor trasate. Încrederea inspirată. Absenţe, întârzieri. | Manifestă un nivel ridicat de disciplină. ☐ | Întotdeauna satisfăcător ca disciplină. ☐ | În general disciplinat; rareori trebuie controlat, îndrumat. ☐ | Disciplinat, dar cere o supraveghere şi îndrumare peste normal. ☐ | Abateri frecvente. Necesită supraveghere şi îndrumare permanentă. ☐ | 2,0 | |
| **INTEGRARE ÎN COLECTIV. COLABORARE**<br>Cooperarea cu ceilalţi. Munca în echipă. | Admirabil spirit de echipă. Depune efort pentru organizarea muncii în echipă. ☐ | Întotdeauna bun colaborator. Agrează munca cu alţii. ☐ | De obicei colaborează acceptabil cu alţii. ☐ | Vrea să colaboreze, dar manifestă unele împotriviri. Este mai retras. ☐ | Dificultăţi în colaborarea cu alţii. Lucrează greu în colectiv. ☐ | 1,5 | |
| **COMPORTAMENT ETIC**<br>Tact, simţ al măsurii în comportare. Ţinuta, fel de a fi, de a se comporta. | Rafinat, distins, cu tact remarcabil, deosebit de atent, politicos, discret. ☐ | Are tact, ţinută îngrijită, maniere politicoase, discret. ☐ | Suficient tact, destul de corect şi de îngrijit, politicos, în general discret. ☐ | Nu are suficient tact, puţin îngrijit, stângaci, nu este destul de politicos şi discret. ☐ | Lipsit de tact, neîngrijit, se abate mereu de la normele etice, lipsit de discreţie. ☐ | 1,0 | |

*NOTĂ:Dacă o persoană este apreciată la criteriile "Calitate" sau "Disciplină" cu calificativul "slab", indiferent de aprecierile la celelalte criterii nivelul de performanţă general va "slab".*

| Punctaj | Nivel de performanţă |
|---|---|
| 108,5 ÷ 120 | Excepţional (E) |
| 84,5 ÷ 108 | Foarte bun (FB) |
| 60,5 ÷ 84 | Bun (B) |
| 36,5 ÷ 60 | Satisfăcător (S) |
| 24,0 ÷ 36 | Slab (SB) |

**REZULTATUL GENERAL AL APRECIERII**

PUNCTAJUL TOTAL OBŢINUT.....

NIVEL DE PERFORMANŢĂ REZULTAT.....

**EVALUATOR**

Numele şi prenumele.....
Semnătura.....
Data.....

## 4. COLECTAREA INFORMATIILOR

4.1. Determinarea indicatorilor (plecindu-se de la lista indicatorilor retinuti in etapa anterioara) pentru care pre-exista informatii disponibile ca atare in unitate:

- sursa informationala;
- suportul material;

4.2. Cautarea datelor elementare existente in unitate (pentru indicatorii la care nu se dispune de surse utiliza-bile imediat) si punerea la punct a unui sistem simplu de transformare a acestor date în forma ceruta de indicatori;

4.3. Apropierea indicatorilor cuantificati de punctele cheie retinute si verificarea utilizarii acestora.

## 5. INTOCMIREA DOCUMENTATIEI TEHNICE PENTRU CONSTRUIREA TABLOURILOR DE BORD

5.1. Alegerea formei de prezentare a indicatorilor (ta-blouri de cifre sau grafice) şi a ansamblului Tablourilor de Bord (tabele, caiet, mapa, dosar, format video etc);

5.2. Definirea procedurilor de realizare a Tablourilor de Bord:

- machete de prezentare (I/E);
- structura colectiilor de date (fisiere);
- peridiocitate de aducere la zi a colectiilor de da-te;
- proceduri de prelucrare a datelor de intrare (pentru obtinerea datelor de iesire);
- responsabilitatea tinerii la zi, a colectiilor de date si a Tablourilor de Bord.

EXECUTANT
ROMANIA
MAN-ECO CENTER SRL
MAN ECO CENTER S.R.L.

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA 2

# T E M A  P R O G R A M

Proiectarea Tablourilor de Bord pentru conducerea strategica, tactica si operativa a R.A.J.A.C. IASI

## I. E T A P E - CONTINUT :

### 1. ELABORAREA ORGANIGRAMEI DE CONDUCERE

1.1. Determinarea sectoarelor de responsabilitate ale fiecarui conducator, a legaturilor ierarhice si functionale;

1.2. Determinarea, pentru fiecare conducator, a naturii rezultatelor obiectivelor atribuite;

1.3. Determinarea (in mod concret a) mijloacelor cu care va actiona fiecare conducator si a gradelelor de libertate atribuite acestuia.

### 2. DETERMINAREA PUNCTELOR CHEIE DE DECIZIE

2.1. Determinarea (de o maniera calitativa) a punctelor cheie ce trebuie controlate cu prioritate (plecindu-se de la interviurile cu conducatorii);

2.2. Masurarea sensibilitatii rezultatelor Regiei la variatiile punctelor cheie exprimate în valori (indicatori in unitati fizice sau valorice);

2.3. Verificarea (daca este posibila), prin simularea unor actiuni pe termen scurt, in punctele cheie.

### 3. ALEGEREA INDICATORILOR CARACTERISTICI AI TABLOULUI DE BORD

3.1. Evaluarea, de catre utilizatorul Tabloului de Bord, a indicatorilor ce par a fi cei mai adecvati pentru masurarea punctelor cheie retinute;

3.2. Punerea de acord a conducerii asupra indicatorilor propusi;

3.3. Revederea (trecerea în revista a) indicatorilor pentru a se ajunge la un sistem piramidal, reprezentind ansamblul functionarii Regiei, prin indicatori.

Scanned with OKEN Scanner

4. ELABORAREA GRAFICULUI DE ESALONARE A REALIZARII SI IMPLEMENTARII SISTEMULUI INFORMATIC INTEGRAT

- lucrari/executanti/responsabili/termene estimative

5. EFORT INVESTITIONAL

- tehnica de calcul
  * pentru Sistemul Informational/Informatic Integrat
  * pentru Proiectare Asistata de Calculator
- soft de baza si soft aplicativ
- amenajari (daca este cazul)
- materiale tehnice si consumabile

EXECUTANT

MAN-ECO CENTER ROMANIA SRL

MAN-ECO CENTER ROMANIA S.R.L.

2.7. Cheltuieli financiare aferente perioadei 1995-1999
- achizitii echipamente
- dezvoltare retea
- achizitii soft de baza si aplicativ
- achizitii materiale tehnice si consumabile
- alte cheltuieli specifice prelucrarii automate a datelor

2.8. Puncte slabe (legate de sistemul informational/informatic)
- continut si suport
- utilitate
- eficienta
- grad de automatizare

2.9. Definirea cerintelor de perfectionare

## 3. PROIECTAREA CONCEPTULUI DE SISTEM INFORMATIC INTEGRAT

3.1. Proiectarea conceptului Sistemului Informatic Managerial (Sistem Suport pentru Decizii - SSD)
- delimitare responsabilitati si competente pentru nivelele de conducere 0 si 1
- definirea categoriilor de decizii strategice si tactice pe termen lung si mediu
- definirea cerintelor informationale/informatice (pentru conducatorii plasati pe nivelele de conducere 0 si 1)

3.2. Proiectarea conceptului Sistemului Informatic Managerial (Sistem suport pentru conducerea operativa - SSO)
- delimitare responsabilitati si competente pentru sefii de compartimente si de unitati de productie
- definirea categoriilor de decizii pentru conducerea tactica (pe termen scurt) si operativa si controlul managerial
- definirea cerintelor informationale/informatice (pe domenii de activitati si pe conducatori de compartimente organizatorice)

3.3. Proiectarea conceptului Sistemului Suport pentru Tranzactii (SST)
- delimitarea activitatilor / subactivitatilor
- definirea obiectivelor pe activitati / subactivitati
- definirea I / E si a prelucrarilor
- definirea principalelor colectii de date, a sistemului de codificare si de structurare a datelor
- definirea structurii functionale a Sistemului Informational/Informatic Integrat (inclusiv cel aferent Proiectarii Asistate de Calculator)
  * Diagrama generala de context
  * Diagrama de flux a datelor (pe unul sau doua nivele de detaliere)
- stabilirea necesarului de dotari (hard si soft)

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA 1

# T E M A  P R O G R A M

## Proiectarea Conceptului Sistemului Informatic Integrat pentru conducerea R.A.J.A.C. IASI

### I. E T A P E - CONTINUT :

1. **CONSTITUIREA ECHIPEI DE LUCRU SI INSTRUIREA ACESTEIA** (in Analiza si Proiectarea structurata a S.I. - 30 ore respectiv 5 zile x 6 ore/zi)

2. **DIAGNOSTIC INFORMATIONAL**

2.1. Delimitarea activitatiilor, subactivitatilor
2.2. Analiza principalelor informatii de intrare (pe activitati si subactivitati)
- natura informatiilor
- volumul si frecventa lor
- suportul informational

2.3. Analiza principalelor prelucrari
- cum sunt structurate datele
- ce proceduri de prelucrare se utilizeaza
- ce reglementari trebuie respectate
- care este ordinea prelucrarilor
- care este volumul si frecventa prelucrarilor
- ce masuri de control si securitate sunt adecvate pentru asigurarea securitatii datelor
- care sunt mijloacele de tratare a prelucrarilor

2.4. Analiza iesirilor
- care sunt informatiile de iesire si ce structura au acestea
- cu ce frecventa si in ce forma ajung la utilizator
- utilizarea informatiilor de iesire
  * control-reglare
  * luarea unor decizii
  * realizarea unor actiuni
  * raportare in exterior
  * informare

2.5. Gradul de tipizare / standardizare a documentelor de intrare / iesire

2.6. Analiza modului de gospodarire si utilizare a resurselor informatice
- stabilirea configuratiei actuale a sistemului/retelei de calculatoare
- modul de administrare si exploatare a resurselor
  * retea calculatoare
  * calculatoare independente
  * materiale consumabile
- modul de utilizare a Soft-ului aplicativ pe domenii de activitati (inclusiv nivelul de actualitate al aplicatiilor)
- gestionarea documentatiilor de exploatare/utilizare a aplicatiilor si a colectiilor de date (curente si istorice)

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA 1

# T E M A  P R O G R A M

## Proiectarea Conceptului Sistemului Informatic Integrat pentru conducerea R.A.J.A.C. IASI

### I. E T A P E - CONTINUT :

1. **CONSTITUIREA ECHIPEI DE LUCRU SI INSTRUIREA ACESTEIA** (in Analiza si Proiectarea structurata a S.I. - 30 ore respectiv 5 zile x 6 ore/zi)

2. **DIAGNOSTIC INFORMATIONAL**

2.1. Delimitarea activitatliilor, subactivitatilor
2.2. Analiza principalelor informatii de intrare (pe activitati si subactivitati)
- natura informatiilor
- volumul si frecventa lor
- suportul informational

2.3. Analiza principalelor prelucrari
- cum sunt structurate datele
- ce proceduri de prelucrare se utilizeaza
- ce reglementari trebuie respectate
- care este ordinea prelucrarilor
- care este volumul si frecventa prelucrarilor
- ce masuri de control si securitate sunt adecvate pentru asigurarea securitatii datelor
- care sunt mijloacele de tratare a prelucrarilor

2.4. Analiza iesirilor
- care sunt informatiile de iesire si ce structura au acestea
- cu ce frecventa si in ce forma ajung la utilizator
- utilizarea informatiilor de iesire
  * control-reglare
  * luarea unor decizii
  * realizarea unor actiuni
  * raportare in exterior
  * informare

2.5. Gradul de tipizare / standardizare a documentelor de intrare / iesire

2.6. Analiza modului de gospodarire si utilizare a resurselor informatice
- stabilirea configuratiei actuale a sistemului/retelei de calculatoare
- modul de administrare si exploatare a resurselor
  * retea calculatoare
  * calculatoare independente
  * materiale consumabile
- modul de utilizare a Soft-ului aplicativ pe domenii de activitati (inclusiv nivelul de actualitate al aplicatiilor)
- gestionarea documentatiilor de exploatare/utilizare a aplicatiilor si a colectiilor de date (curente si istorice)

Scanned with OKEN Scanner

2. Proiectarea Circuitului Informational al unui document (de la generarea lui pina la arhivare), inclusiv al fluxului informational aferent : 15.000 - 30.000 lei;

3. Proiectarea structurii unui Tablou de Bord, a surselor de date si a prelucrarilor necesare (inclusiv a intercorelarilor aferente) :

- Tablou de Bord complex : 200.000 lei;

- Tablou de Bord relativ complex : 150.000 lei;

- Tablou de Bord relativ simplu : 100.000 lei;

4. Intocmirea Documentatiei Tehnice pentru elaborarea programelor (aplicatiei informatice) aferente setului Tablourilor de Bord : 500.000 lei.

5. Proiectarea Conceptului Sistemului Informatic Integrat si a Graficului de esalonare a realizarii lui : 8.000.000 - 12.000.000 lei.

EXECUTANT

MIN-ECO CENTER S.R.L.

Ing. A. Bratu

Scanned with OKEN Scanner

*S.C. MAN-ECO CENTER S.R.L. BUCURESTI*
*Str. C. Brincoveanu Nr. 109 Sector 4*
*Reg. Comert: J/40/10341/92 Tel. 6834847*

**I. OBIECTUL OFERTEI :**

1. Proiectarea Conceptului Sistemului Informatic Integrat pentru conducerea R.A.J.A.C. IASI (vezi Tema Program - Anexa 1);

2. Proiectarea Tablourilor de Bord pentru conducerea strategica, tactica si operativa a R.A.J.A.C. IASI (vezi Tema Program - Anexa 2);

3. Proiectarea Circuitelor Informationale la principalele documente din urmatoarele domenii de activitati :

- APROVIZIONARE
- PERSONAL
- PRODUCTIE
- COMERCIAL
- POSTCALCUL COSTURI DE PRODUCTIE

(vezi Tema Program - Anexa 3).

**II. MODUL DE ABORDARE SI REALIZARE**

1. Instruire personal si acordare asistenta tehnica de specialitate (in Analiza si Proiectarea Sistemului Informational/Informatic, in Proiectarea Tablourilor de Bord si in Proiectarea Circuitelor Informationale la principalele documente din domeniile de activitate prestabilite);

2. Constituirea unei echipe de lucru (cu reprezentannti din cadrul unitatii beneficiare);

3. Intruniri de lucru (periodice) cu sefii compartimentelor organizatorice, cu conducerea executiva si cu Managerul Regiei pentru definirea cerintelor informatice si pentru construirea Conceptului Sistemului Informatic Integrat;

4. Realizarea lucrarilor in colaborare, prin acordarea de asistenta de specialitate, pas cu pas.

**III. FORMA DE PREZENTARE**

- Documentatie (pe suport magnetic)

**IV. DURATA DE EXECUTIE** : intre 7 - 8 luni calendaristice.

**V. ELEMENTE DE TARIFARE**

1. Analiza subsistemului informational - decizional, sustinut de un salariat implicat in activitati tehnico-economice si administrative (inclusiv reprezentarea grafica a fluxurilor de date si informatii) : 20.000 - 35.000 lei / persoana;

Scanned with OKEN Scanner

Avizat,
Director General:
Dr.ing. Ion Toma

ANUNT

In perioada 10-14.09.2007 se va desfasura la sediul fiecarui centru comunal sau sectie nominalizata mai jos testarea profesionala pentru intregul personal .

Testarea va consta in completarea unui test grila cu 10 intrebari atat din domeniul strict profesional cat si din domeniul sanatatii si securatatii in munca si PSI.

Bibliografia si tematica corespunzatoare testarii profesionale sunt afisate alaturat . Bibliografia necesara documentarii poate fi gasita la biblioteca tehnica sau la seful fiecarei sectii.

Sefii de formatie vor organiza si permite participarea la testarea profesionala a personalului din subordine la data de :

- 10 septembrie Centrul Comunal Raducaneni ;
- 11 septembrie Centrul Comunal Tibanesti;
- 12 septembrie Centrul Comunal Vladeni;
- 13 septembrie sectia Tg.Frumos;
- 14 septembrie sectia Harlau.

Sef serviciu
Ec.N.Fantanaru

Tematica :

- Exploatarea instalatiilor din componenta statiilor de tratare si epurare a apei;
- Revizia si reparatia retelelor publice de alimentare cu apa si de canalizare;
- Bransarea/racordarea la retelele publice de alimentare cu apa si canalizare;
- Exploatarea statiilor de pompare ;
- Masuri de protectia muncii corespunzatoare locului de munca ;
- Primul ajutor acordat in cazul accidentarilor .

Bibliografie :

- Regulamentul de exploatare a fiecarei instalatii (tratare, epurare, pompare, retele de distributie si de canalizare);
- Procedurile de lucru corespunzatoare manevrelor necesare a fi efectuate ;
- Instrucţiuni proprii de securitate şi sănătate în muncă privind activitatea desfasurata de fiecare salariat (prezentata in instructajul periodic de protectia muncii si PSI.) ;
- V.Rojanschi – Cartea operatorului din statii de tratare a apei –Editura tehnica 1996 ;
- V.Rojanschi, T. Ognean – Cartea operatorului din statii de epurare a apei uzate –Editura tehnica 1996;
- Regulament de organizare si functionare a serviciilor publice de alimentare cu apa si de canalizare pe raza judetului Iasi- aprobat prin Hotaraea Consiliului judetean Iasi nr.179/13.09.2003

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA 3

# T E M A  P R O G R A M

**Proiectarea circuitelor informationale la principalele documente din urmatoarele domenii de activitati :**

- APROVIZIONARE
- PERSONAL
- PRODUCTIE
- COMERCIAL
- POSTCALCUL COSTURI DE PRODUCTIE

## I. E T A P E - CONTINUT :

1. Identificarea si intocmirea inventarului de documente pentru care se vor proiecta (in detaliu), circuitele informationale aferente;

2. Proiectarea circuitelor informationale si materializarea lor grafica;

3. Intocmirea instructiunilor de completare, prelucrare, transport si arhivare documente;

4. Intocmirea Graficului de circulatie a documentelor.

EXECUTANT
ROMANIA
MAN-ECO CENTER SRL

MAN ECO CENTER S.R.L.

Scanned with OKEN Scanner

Divizia personal, protecţia muncii

APROBAT

prin Hotărârea Consiliului de administraţie din data de [illegible]

# METODOLOGIE DE APRECIERE ŞI EVALUARE A FACTORULUI UMAN DIN " RENEL "

## I. GENERALITATI

O metodologie eficientă de apreciere şi evaluare a factorului uman poate avea o contribuţie deosebit de valoroasă la atingerea obiectivelor vizate de către conducerea RENEL.

Această metodologie trebuie să constituie un instrument util care să stea la dispoziţia cadrelor de conducere în vederea aprecierii meritelor personalului.

Metodologia se bazează pe folosirea unor criterii de apreciere, criterii care se ponderează pe tipuri de funcţii existente în unităţile subordonate RENEL.

Această metodologie are următoarele avantaje:

- conducerea unităţii energetice cunoaşte nivelul şi posibilităţile fiecărui angajat;
- fiecare angajat cunoaşte domeniul în care trebuie să-şi ridice calificarea, să se perfecţioneze, să-şi dea seama de contribuţia pe care o aduce în muncă;
- conducătorii de compartimente şi subordonaţii au posibilitatea unei întrevederi, a unei discuţii obiective, ceea ce ajută la întărirea raporturilor de înţelegere reciprocă;
- conducerea unităţii energetice poate aprecia mai uşor conducătorii de compartimente şi are posibilitatea să verifice obiectivitatea acestora prin interpretarea aplicării metodologiei de apreciere şi evaluare a factorului uman.

Sistemul de apreciere propus foloseşte la:

- recompensarea muncii printr-un salariu echitabil bazat pe performanţele fiecărui angajat;

- stabileşte în timp progresul sau regresul individual şi cuantifică domeniile în care angajatul trebuie să-şi perfecţioneze activitatea sau compartamentul;

- asigură reorientarea angajatului în funcţie de capacitatea şi aptitudinile fiecăruia în comparaţie cu cerinţele fiecărei funcţii;

- permite localizarea elementelor de valoare care pot fi promovate.

## 2. DESCRIEREA SISTEMULUI PROPUS

Aprecierea personalului REIEL se face separat în cadrul fiecărei funcţii din nomenclator pe baza criteriilor din anexa nr.1.

Se folosesc 4 criterii principale de apreciere pentru întreg personalul REIEL. Aceste criterii au fost astfel alese încît să oglindească cît mai pregnant rezultatele muncii şi a comportamentului unui salariat, ţinînd seama în acelaşi timp ca acesta să aibă un grad de interferenţă cît mai mic posibil.

Fiecare criteriu principal are de la 5 la 8 subcriterii alese în vederea asigurării unei precizii mai bune a aprecierii personalului. Ţinînd seama de numărul mare de subcriterii, şeful de compartiment are posibilitatea nuanţării notei pe criterii, acordînd note pentru fiecare subcriteriu.

Evaluarea se face astfel: se acordă note între 1 şi 1o pentru fiecare subcriteriu, se adună toate notele, ~~ieşi rezultatul se împarte la numărul de subcriterii~~, obţinîndu-se nota pentru criteriul respectiv.

Deoarece nu toate criteriile au aceeaşi importanţă la caracterizarea unei activităţi s-au stabilit nişte coeficienţi de ponderare care diferenţiază funcţiile după specificul activităţii.

depuse (vezi anexa 2). Suma acestor coeficienţi este constantă şi egală cu 1o, indiferent de tipul de funcţie.

Punctajul atribuit unui salariat se obţine ca sumă a produselor dintre notele primite şi coeficienţii de ponderare corespunzătoare funcţiei pe care o îndeplineşte.

In baza punctajului obţinut se pot atribui 4 nivele (anexa 5) notate astfel :

Nivel I (promovare cu reducere de stagiu)
Nivel II (promovare cu respectarea condiţiilor de stagiu)
Nivel III (nu poate fi promovat)
Nivel IV (nu poate fi menţinut pe post)

3. INSTRUCTIUNI DE APLICARE

S-au elaborat 2 fişe :

1. fişa de evaluare (anexa nr. 3) ;
2. fişa de apreciere (anexa nr. 4).

Ambele fişe se completează de către şeful de compartiment al angajatului.

Fişa de evaluare se completează ţinînd seama de fiecare criteriu de evaluare, precum şi de modul de notare.

Atunci cînd o persoană primeşte la criteriul nr.3 "Etica m ]oi un punctaj mic, aceasta urmează să fie pusă în discuţia Consiliului de administraţie (sau comitetul director) asupra oportunităţii continuării activităţii în cadrul RENEL.

Fişa de evaluare reprezintă punctul de vedere al firmei faţă de angajat.

Fişa de apreciere se completează tot de către şeful de compartiment.

Tot în fişa de apreciere se fac şi recomandările necesare angajatului privind situaţia lui faţă de perioada precedentă, precum şi domeniile în care urmează să se perfecţioneze.

In cazul în care angajatul nu este de acord cu aprecierile-

făcute, el poate face contestaţie în termen de 10 zile, urmînd ca această contestaţie să fie pusă în discuţia comisiei de disciplină.

CLAUZE SPECIALE

In cadrul RENEL un număr mic de salariaţi prestează activităţi specifice în domenii cum ar fi : cercetare, proiectare, învăţămînt, contribuind foarte mult la ridicarea prestigiului profesional şi ştiinţific al ramei :

a) acceptat la doctorat (pentru maximum 4 ani).....10 p.
doctorat.....50 p.

b) cadre de conducere în societăţi profesionale la nivel naţional .....10 p.

c) membri în comitetele naţionale ale unor organizaţii internaţionale :
- membri .....10 p.
- cadre de conducere .....30 p.

d) membri în comitetele internaţionale .....50 p.

e) cunoaşterea unei limbi străine în care poate lucra (n.numărul de limbi străine cunoscute) n x 5 p.

Activităţile vor fi evidenţiate de şefii de compartimente, propunînd un punctaj suplimentar conform celor exprimate mai sus, pe baza activităţii depuse de persoana respectivă.

Punctajul suplimentar va fi validat de Consiliul de administraţie RENEL sau comitetele directoare din institutele de cercetare-proiectare.

5. ERORI POSIBILE IN APRECIEREA MERITELOR CARE TREBUIESC AVUTE IN VEDERE LA COMPLETAREA FISELOR PENTRU A FI EVITATE :

Eroarea halouluí

Această eroare apare mai des decît ne închipuim. Ea este determinată de necunoaşterea în totalitate a unei trăsături esenţiale, care umbreşte şi denaturează celelalte caracteristici.

Se ajunge astfel să i se aplice acelaşi punctaj la toate criteriile de apreciere.

Eroarea salariului plătit

Este o eroare care se produce atunci cînd un examinator ajunge să ajusteze rezultatele examenului, funcţie de dorinţa de a mări salariul angajatului, independent de criteriile de apreciere.

Eroarea personală a examinatorului

Este eroarea cea mai frecventă care se întîmplă datorită faptului că fiecare examinator este mai mult sau mai puţin exigent. Din acest motiv conducerile compartimentelor trebuie să compare toate examinările, pentru a se asigura uniformitatea în apreciere.

Eroarea lui "ieri"

Această eroare este datorată unui incident bun sau rău, de dată recentă care acoperă şi determină estomparea altor fapte esenţiale.

Eroarea necunoaşterii complete a angajatului

Această eroare apare cînd la anumite criterii examinatorul foloseşte părerile unor terţe persoane, în vederea completării părerii proprii.

DIRECTOR GENERAL,

ing. Ion Conecini

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA 1

## CRITERII PRINCIPALE

1. Competenţa profesională

2. Eficienţa în muncă

3. Etica muncii

4. Aptitudini de conducere

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 1.1.

## 1. COMPETENTA PROFESIONALA

| Nr. crt. | Subcriteriu | Definire | Nivele de apreciere | Nota acordată |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.1. | Pregătirea profesională | Cantitatea de cunoştinţe şi deprinderi utile funcţiei posedate | -Pregătirea este la nivel minim acceptabil al funcţiei | 1-3 |
| | | Studiile sînt corespunzătoare | -Pregătirea este la nivelul mediu al funcţiei | 4-6 |
| | | | -Pregătirea este peste nivelul funcţiei | 7-1o |
| 1.2. | Vechimea în profilul de activitate | Vechimea în unităţi cu profil asemănător în cadrul RENEL | - 1 an | 1 |
| | | | - 2 ani | 2 |
| | | | - 3 ani | 3 |
| | | | - 4 ani | 4 |
| | | | - 5 ani | 5 |
| | | | - 7 ani | 6 |
| | | | - 1o ani | 7 |
| | | | - 13 ani | 8 |
| | | | - 16 ani | 9 |
| | | | - peste 2o ani | 1o |
| 1.3. | Creativitate | Abilitatea de a produce şi prelua idei noi | -Lipsit de idei. Nu poate introduce inovaţii în lucrările proprii | 1-3 |

./.

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| | | | -Puţine idei. Lucrările elaborate, de regulă nu conţin inovaţii | 4-6 |
| | | | -Are idei noi dar lucrările elaborate conţin puţine inovaţii şi prea puţină personalitate pozitivă | 7-8 |
| | | | -Produce idei noi în lucrările proprii, asigură soluţii economice şi tehnice şi se constată o puternică personalitate pozitivă | 9-1o |
| 1.4. | Inteligenţă, discernământ, clarviziune | Inteligenţă-Facultatea de a înţelege uşor şi bine, de a cunoaşte | -Înţelege-greu şi cronat. Nu asimilează idei noi. Inadaptabil. | 1-2 |
| | | Discernământ -Facultatea de a judeca limpede, cu pătrundere şi precizie. | -Adaptare lentă, greoaie şi parţial corectă la o situaţie nouă. Neîndrumat poate ajunge la concluzii inexacte. Nu se preocupă de problemele viitoare. | 3-4 |
| | | Clarviziune - Calitatea de a pricepe un fenomen în toate amănuntele lui şi de a prevedea desfăşurarea lui în viitor | -Adaptare lentă dar corectă. Tinde să se lase stăpînit de rutină, dar acceptă soluţii noi care i se sugerează. Nu posedă simţ de prevedere | 5-6 |
| | | | -Adaptare normală. Înregistrează corect faptele, le analizează, le compară şi găseşte soluţii bune. Posedă simţ de prevedere | 7-8 |

./.

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| | | | -Adaptare rapidă. Pătrunzător şi ager. Judecă corect în toate situaţiile. Raţionament logic corect şi concis. Are un simţ de prevedere sigur | 9-10 |
| | 1.5. Activitate ştiinţifică | Participări la realizarea de articole, lucrări, cărţi de specialitate, simpozioane în ţară şi străinătate, invenţii, inovaţii | -Are participări reduse la activităţi ştiinţifice | 1-3 |
| | | | -Are colaborări la realizarea de articole şi participă la simpozioane fără lucrări | 4-7 |
| | | | -Realizarea de articole, cărţi, lucrări prezentate la simpozioane din ţară şi străinătate, invenţii, inovaţii | 8-10 |
| | 1.6. Disponibilitate la efort | Calitatea de a prelua sarcini suplimentare în timp | -Nu este disponibil la efort | 1-3 |
| | | | -Este disponibil numai la efort normal | 4-6 |
| | | | -Este disponibil la un efort suplimentar la cerere numai în unele cazuri | 7-8 |
| | | | -Este totdeauna disponibil la efort suplimentar | 9-10 |
| | 1.7. Extinderea domeniului de activitate | Insuşirea de a putea aborda şi alte domenii decît cele cerute de funcţie | -Se limitează numai strict la domeniul de activitate al funcţiei | 1-4 |
| | | | -Are cunoştinţe ce depăşesc domeniul de activitate al funcţiei pe care le aplică | 5-8 |
| | | | -Are cunoştinţe ce depăşesc mult domeniul de activitate al funcţiei şi pe care le aplică. | 9-10 |

./.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| 1.8. Aptitudini organizatorice | Capacitatea de a obţine cel mai bun randament de la oameni şi maşini | -Nu se pricepe să planifice nici munca proprie, nici cea a subordonaţilor. Imposibil să-şi mobilizeze colaboratorii şi să le inspire încredere | 1-2 |
| | | -Este în general nesociabil şi organizează destul de defectuos munca proprie, precum şi cea a subordonaţilor. Este acceptat cu greutate de colaboratori, neştiind să-i antreneze suficient în munca în colectiv, fiind nesociabil | 3-4 |
| | | -Îşi organizează satisfăcător munca, precum şi pe cea a subordonaţilor, astfel încît obţine rezultate satisfăcătoare în utilizarea timpului de lucru | 5-6 |
| | | -Organizează bine atît munca sa cît şi pe cea a subordonaţilor, cunoaşte bine resursele de care dispune şi asigură utilizarea lor corespunzătoare... | 7-8 |
| | | -Organizează foarte bine munca sa şi cea a subordonaţilor, foloseşte cele mai noi metode de organizare | 9-10 |

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 2.3. | Operativitate în realizarea lucrărilor | Lucrează repede, expeditiv, activ | -Tergiverseazâ lucrările, nu planifică munca | 1-2 |
| | | | -Este considerat un lucrător lent | 3-4 |
| | | | -Suficient pentru receptare | 5-6 |
| | | | -In mod normal îşi face lucrările în timpul cerut | 7-8 |
| | | | -Este foarte operativ, realizînd lucrările | 9-1o |
| 2.4. | Gradul de complexitate al lucrărilor realizate | Gradul de complexitate al lucrărilor care se realizează faţă de funcţia ocupată | -Grad de complexitate redus sub nivelul funcţiei | 1-4 |
| | | | -Realizează lucrări cu grad de complexitate mediu, care corespunde nivelului funcţiei | 5-7 |
| | | | -Realizează lucrări cu grad mare de complexitate, care depăşesc nivelul funcţiei | 8-1o |
| 2.5. | Responsabilitate | Eficienţa economică a lucrărilor realizate conform funcţiei. Prin realizarea lor poate produce economii sau pierderi firmei | -Lucrările realizate nu au eficienţă economică asupra unităţii | 1-3 |
| | | | -Lucrările realizate au o eficienţă economică minoră asupra unităţii | 4-6 |
| | | | -Lucrările realizate au o eficienţă medie asupra unităţii | 7-8 |
| | | | -Lucrările realizate au o eficienţă majoră asupra unităţii | 9-1o |

Scanned with OKEN Scanner

## 2. EFICIENTA IN MUNCA

| Nr. crt. | Subcriteriu | Definire | Nivele de apreciere | Nota acordată |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2.1. | Volumul lucrărilor realizate | Indeplinirea volumului de muncă stabilit funcţiei | -Nu realizează volumul de muncă cerut funcţiei | 1-3 |
| | | | -Realizează la limită volumul de muncă cerut funcţiei | 4-6 |
| | | | -Realizează fără probleme volumul de muncă cerut funcţiei | 7-8 |
| | | | -Realizează volumul de muncă cerut funcţiei, fiind disponibil şi pentru alte sarcini | 9-1o |
| 2.2.a) | Calitatea muncii depuse | Executarea corectă a sarcinilor conform normativelor şi procedurilor, fără greşeli | -Calitate foarte slabă | 1-2 |
| | | | -In mod frecvent sub cerinţele de calitate | 3-4 |
| | | | -Indeplineşte la limitele cerinţelor de calitate | 5-6 |
| | | | -Realizează lucrări de bună calitate | 7-8 |
| | | | -Realizează lucrări de o calitate excepţională | 9-1o |
| b) | Calitatea deciziei tehnice | Hotărîre sau rezoluţie tehnică corespunzătoare | -Adoptă decizii tehnice necorespunzătoare | 1-3 |
| | | | -Adoptă decizii tehnice satisfăcătoare | 4-6 |
| | | | -Adoptă decizii tehnice bune | 7-8 |
| | | | -Adoptă decizii tehnice foarte bune în mod operativ. | 9-1o |

./.

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| | | | -Un caracter foarte bine conturat, pozitiv stabil şi exemplar. Dovedeşte cinste şi corectitudine deosebite | 9-1o |
| 3.3. | Spirit de colaborare, bunăvoinţă, solicitudine | Spirit de colaborare - atitudine de colaborare. Bunăvoinţă, solicitudine-atitudine plină de grijă în afecţiune | -Refuză colaborarea, intolerant, provoacă animozităţi, situaţii neclare, nesociabil | 1-2 |
| | | | -Lipsă de colaborare, refractar la critică, lucrează singular, integrare greoaie în colectiv | 3-4 |
| | | | -Acceptă o colaborare limitată, relaţii de colaborare acceptabile, integrare satisfăcătoare în colectiv | 5-6 |
| | | | -Comportament stabil în general sociabil, colaborează bine cu membrii colectivului. Are relaţii bune de muncă | 7-8 |
| | | | -Răspunde la toate solicitările, apreciat în colectiv, stabileşte relaţii de muncă pozitive şi este un liant al colectivului | 9-1o |
| 3.4. | Ataşament faţă de RENEL | Atitudinea de a apăra interesele RENEL, atît din interior, cît şi în exterior, mărind prestigiul, extinderea sferei de activităţi, îmbunătăţirea realizărilor financiare | -Lipsă de ataşament faţă de RENEL | 1-3 |
| | | | -Un interes redus în a apăra interesele RENEL | 4-6 |
| | | | -Apără interesele RENEL, dar cu rezultate modeste | 7-8 |
| | | | -Ştie să apere interesele RENEL, atît în interior, cît şi în exterior; măreşte pres- | 9-1o |

## 3. ETICA MUNCII

| Nr. crt. | Subcriteriu | Definire | Nivele de apreciere | Nota acordată |
|---|---|---|---|---|
| o | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3.1. | Conştiinciozitate, perseverenţă, hărnicie | Conştiinciozitate - care-îşi face datoria serios, scrupulos. Hărnicie - vrednicie, spor la lucru, zel în muncă, sîrguinţă Perseverenţă - stăruinţă, statornicie în muncă, în convingeri, în atitudini, tenacitate | -Delăsător, neglijează lucrul, abandonează executarea sarcinilor<br>-Lipsit de interes faţă de muncă. Necesită supraveghere<br>-Lucrează destul de conştiincios<br>-Lucrează conştiincios şi bine<br>-Lucrează foarte conştiincios în îndeplinirea sarcinilor | 1-2<br>3-4<br>5-6<br>7-8<br>9-1o |
| 3.2. | Corectitudine, principialitate în relaţii cu oamenii, integritate | Corectitudine - o comportare ireproşabilă, cinstită, obiectivă şi principială Integritate - onestitate, incorruptibilitate | -Caracter instabil, incorect, neprincipial. Incalcă sistematic normele de conduită socială, incorect.<br>-Cinste şi corectitudine limitate, interesat mai mult de problemele personale, incorect în conduită, nu este obiectiv în aprecieri şi în conduită<br>-Un caracter acceptabil, corectitudine care mai lasă de dorit în unele situaţii<br>-Un caracter cultural şi stabil pozitiv. Este cinstit, corect şi principial în comportamentul său | 1-2<br>3-4<br>5-6<br>7-8 |

./.

## 4. APTITUDINI DE CONDUCERE

| Nr. crt. | Subcriteriu | Definire | Nivele de apreciere | Nota acordată |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4.1. | Calitatea deciziei | Hotărîre: sau rezoluţie corespunzătoare luată sau dată de o persoană | -Adoptă decizii necorespunzătoare | 1-3 |
| | | | -Adoptă decizii satisfăcătoare | 4-6 |
| | | | -Adoptă decizii bune | 7-8 |
| | | | -Adoptă decizii foarte bune şi în mod operativ | 9-1o |
| 4.2. | Hotărîre, fermitate | Hotărîre - capacitatea de a lua decizii fără şovăire şi de a acţiona în consecinţă. Fermitate - continuitate în hotărîre | -Nehotărît, şovăielnic, nesigur | 1-2 |
| | | | -Insuficient de hotărît în acţiunile ce le îndeplineşte, revine asupra deciziilor luate | 3-4 |
| | | | -Insuficient de hotărît în acţiuni, uneori oscilant în luarea deciziilor | 5-6 |
| | | | -Hotărît şi sigur în acţiuni, ferm în luarea deciziilor | 7-9 |
| | | | -Foarte hotărît şi ferm în actiuni, stăpîn pe sine | 9-1o |
| 4.3. | Exprimarea în scris şi oral | Capacitatea de a prezenta problemele în mod clar şi precis din punct de vedere al fondului şi formei de exprimare | -Exprimare confuză, dezordonată, un vocabular limitat | 1-3 |
| | | | -Exprimarea corectă cu suficientă claritate | 4-6 |

./.

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| | | | terior, cît şi în exterior; măreşte pres- | 9-10 |
| 3.5. | Disciplină | -Întîrzieri<br>-Părăsirea locului de muncă<br>-Discuţii particulare în timpul serviciului<br>-Abateri de la normele de lucru | -Indisciplinat, încalcă sistematic reglementările şi dispoziţiunile, întîrzie, poartă discuţii particulare | 1-2 |
| | | | -Nu este prea punctual, pasiv, delăsător, întîrzie şi angajează destul de des discuţii particulare | 3-4 |
| | | | -Numai întîrzieri accidentale, discuţii particulare ocazionale, în general este disciplinat, execută dispoziţiile primite | 5-6 |
| | | | -Corect, întîrzieri cu totul accidentale, întreţine rar discuţii particulare, respectă disciplina în muncă | 7-8 |
| | | | -Întotdeauna corect şi disciplinat, inclusiv în situaţii de tensiune | 9-10 |

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| | | Politeţe - atitudine atentă, binevoitoare, amabilă, potrivit bunei cuviinţe<br>Discreţie - calitatea de a păstra un secret | -Suficient tact, ceea ce de corect şi îngrijit, politicos, în general discret 5-6<br>-Are tact, ţinută îngrijită, maniere politicoase, discret 7-8<br>-Rafinat, distins, cu un tact remarcabil în orice situaţie, deosebit de atent, prevenitor şi politicos, discret. 9-10 | |
| 1.6. | Putere de convingere | Capacitatea de a cîştiga adeziune faţă de opiniile proprii atunci cînd situaţia o cere | -Lipsa de convingere, argumente improprii, nu înţelege starea de spirit a partenerilor, incoerenţă 1-3<br>-Putere de convingere redusă, argumente slabe 4-6<br>-Putere de convingere bună, argumente bune, dar nu ajunge întotdeauna la rezultate pozitive 7-8<br>-Putere de convingere foarte bună, găseşte argumente potrivite, intuind starea de spirit a partenerilor 9-10 | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| | | -Este clar, concis şi precis în exprimare | 7-8 |
| | | -Se exprimă în forma cea mai potrivită interlocutorilor, fiind clar, inteligibil; complet şi avînd darul de a convinge | 9-10 |
| 4.4. Stabilitatea emoţională | Calm - stăpînire de sine, sînge rece<br>Pondere - cumpătare, echilibru, moderaţie | -Lipsit de autocontrol, agresiv, irascibil, evitat de alţii | 1-2 |
| | | -Se supără uşor, impulsiv, emotiv, bănuitor faţă de alţii | 3-4 |
| | | -Destul de susceptibil, rezervat, se enervează mai greu | |
| | | -rareori ofensează pe cineva, greu tulburat de alţii, calm, îşi păstrează sîngele rece în împrejurări grele | 7-8 |
| | | -posedă un autocontrol perfect, nu se plînge niciodată în situaţii grele, are un efect de liant pentru colectiv | 9-10 |
| 4.5. Tact, ţinută, politeţe, discreţie | Tact - simţ al măsurii în comportare<br>Ţinută - fel de a fi şi de a se comporta în faţa altor persoane | -Lipsit complet de tact, neîngrijit, se abate mereu de la normele de conviejuire | 1-2 |
| | | -Nu are suficient tact, puţin îngrijit, stîngaci, nu este întotdeauna politicos, nu este întotdeauna discret | 3-4 |

ANEXA 3

# PUNCTAJUL

propus pentru fiecare nivel de apreciere a personalului

| Nr. crt. | Nivel de apreciere / Funcţia sau meseria | Nivel IV până la | Nivel III între | Nivel II între | Nivel I între |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Funcţii de conducere | | | | |
| | - din aparatul REIEL | 236 | 237-354 | 355-472 | 473-590 |
| | - din institute | 236 | 237-354 | 355-472 | 473-590 |
| | - din filiale | 232 | 233-348 | 349-464 | 465-580 |
| 2. | Funcţii de execuţie cu pregătire superioară | 230 | 231-345 | 346-460 | 461-575 |
| 3. | Funcţii de execuţie cu pregătire medie | 226 | 227-339 | 340-452 | 453-565 |
| 4. | Funcţii de execuţie cu studii medii care nu cer aptitudini de conducere | 224 | 225-336 | 337-448 | 449-560 |
| 5. | Muncitori calificaţi din activitatea de producere şi distribuţie a energiei electrice şi termice | 221 | 222-332 | 333-442 | 443-553 |
| 6. | Muncitori calificaţi din activitatea de furnizare a energiei electrice şi termice | 218 | 219-327 | 328-436 | 437-545 |
| 7. | Muncitori calificaţi din activitatea de întreţinere şi reparaţii | 221 | 222-332 | 333-442 | 443-553 |

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA 2

## COEFICIENTI DE PONDERE A CRITERIILOR DE APRECIERE PE FUNCTII

| Nr. crt. | CRITERIUL / FUNCTIA | Competenţa profesională | Eficienţa muncii | Etica muncii | Aptitudini de conducere |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Funcţii de conducere | | | | |
| | a) din aparatul RENEL | 2,5 | 4 | 2 | 1,5 |
| | b) din institute | 2,5 | 4,25 | 1,75 | 1,5 |
| | c) din filiale | 2,25 | 4,5 | 2 | 1,25 |
| 2. | Funcţii de execuţie cu pregătire superioară | 2,25 | 4,75 | 2,25 | 0,75 |
| 3. | Funcţii de execuţie cu pregătire medie | 2 | 5,25 | 2,25 | 0,5 |
| 4. | Funcţii de execuţie cu studii medii care nu cer aptitudini de conducere | 2 | 5,75 | 2,25 | - |
| 5. | Muncitori calificaţi din activitatea de producere şi distribuţie a en.el.şi term. | 1,75 | 5,75 | 2,5 | - |
| 6. | Muncitori calificaţi din activitatea de furnizare a energiei electrice şi termice | 1,5 | 5,75 | 2,75 | - |
| 7. | Muncitori calificaţi din activităţile de întreţinere şi reparaţii | 1,75 | 5,5 | 2,75 | - |

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA 2

## COEFICIENTI DE PONDERE A CRITERIILOR DE APRECIERE A FUNCTIILOR

| Nr. crt. | CRITERIUL / FUNCTIA | Competenţa profesională | Eficienţa muncii | Etica muncii | Aptitudini de conducere |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Funcţii de conducere | | | | |
| | a) din aparatul RENEL | 2,5 | 1 | 2 | 1,5 |
| | b) din institute | 2,5 | 4,25 | 1,75 | 1,5 |
| | c) din filiale | 2,25 | 4,5 | 2 | 1,25 |
| | Funcţii de execuţie cu pregătire superioară | 2,25 | 4,75 | 2,25 | 0,75 |
| | Funcţii de execuţie cu pregătire medie | 2 | 5,25 | 2,25 | 0,5 |
| | Funcţii de execuţie cu studii medii care nu cer aptitudini de conducere | 2 | 5,75 | 2,25 | – |
| | Muncitori calificaţi din activitatea de producere şi distribuţie a en.el.şi term. | 1,75 | 5,75 | 2,5 | – |
| | Muncitori calificaţi din activitatea de furnizare a energiei electrice şi termice | 1,5 | 5,75 | 2,75 | – |
| | Muncitori calificaţi din activităţile de întreţinere şi reparaţii | 1,75 | 5,5 | 2,75 | – |

– componenta financiară a politicii de motivare a personalului (Cod fiscal – tichetele de masă/cadou/creșă, scheme facultative de pensii, programe de formare profesională,

Anexa A

Politica de personal

*Principiile privitoare la politica generală de personal*

1. Firma admite că resursa ei primordială sunt angajaţii ei. De gradul lor de implicare şi de eforturile lor depinde prosperitatea şi dezvoltarea firmei. Principiile care guvernează aplicarea politicii de personal a unei firme sunt expuse mai jos.

*Echitatea*

2. Angajaţii sunt trataţi în mod corect, fiind totdeauna abordaţi cu tact şi într-o manieră adecvată. Aceasta implică următoarele:
   a) recompensarea angajatului proporţional cu eforturile şi contribuţia sa
   b) oferirea de şanse egale de promovare tuturor angajaţilor
   c) aplicarea principiilor justiţiei sociale în momentul rezolvării problemelor indivizilor

*Implicarea şi participarea*

3. Angajaţii au, în cadrul firmei, statut de parteneri. Ei sunt implicaţi în decizii care se repercutează şi asupra lor şi care îi încurajează să contribuie cu competenţele lor la ameliorarea performanţelor firmei

*Comunicarea*

4. Firma trebuie să adopte transparenţă şi o comunicare deschisă care să favorizeze comunicarea perfectă a informaţiilor şi care să ajute angajatul să înţeleagă aspectele economice ale firmei şi cum poate el contribui la mărirea prosperităţii organizaţiei

*Stilul de conducere*

5. Rolul managerilor este de a-şi exercita puterea şi prerogativele, dar o firmă trebuie să cultive un stil de conducere cît mai democratic. Managerii trebuie să fie uşor abordabili şi "vizibili". Esenţial este lucrul în echipă şi cooperarea. Trebuie cultivată o atmosferă de încredere reciprocă.

*Consideratia*

6. Se admite unanim faptul că, pentru ca un manager să obţină consideraţia maximă din partea angajaţilor săi, el, la rîndu-i, trebuie să-i asigure de propriul lui respect şi consideraţie, prin decizii adecvate care să le garanteze securitatea şi satisfacţiile profesionale.

*Responsabilitatea socială*

7. Firma este responsabilă vizavi de securitatea socială a angajaţilor săi - în timpul vieţii lor profesionale şi la pensie - şi trebuie să fie în permanenţă dispusă să acorde angajatului cu probleme sociale tot ajutorul pe care este în măsură să-l ofere.

*Calitatea mediului muncii*

8. Firma trebuie să facă tot posibilul ca să asigure condiţii optime de muncă angajaţilor săi, făcînd din fiecare post ceva cît mai interesant şi atrăgător, şi amplificînd astfel gradul de angajare

Scanned with OKEN Scanner

profesională a angajatului. Firma trebuie să fie conştientă că optim este să se menţină un climat şi un mediu de muncă sănătos şi sigur.

*Instruirea profesională continuă*

9. Firma va solicita în mod continuu de la angajaţii săi un nivel de pregătire profesională maxim care să asigure prestaţii profesionale de cea mai înaltă calitate.
10. Dezvoltarea competenţelor angajaţilor şi permanenta lor actualizare este datoria tuturor managerilor din firmă; aceasta este un proces continuu.

*Oportunităţile de promovare*

11. Conducerea firmei va oferi tuturor angajaţilor ocazia de a fi promovaţi, în ideea de a le oferi satisfacţii profesionale maxime şi o evoluţie pozitivă a carierei lor.

*Performanţele*

12. Firma se aşteaptă ca orice angajat să ofere un maxim de performanţe în momentul prestaţiilor sale profesionale.

## Politica recrutării personalului

*Planificarea resurselor umane*

1. Firma se angajează să asigure un planning continuu vizavi de personalul angajat şi care urmează să fie recrutat şi care să satisfacă două cerinţe: să maximizeze şansele ca un individ să-şi dezvolte armonios şi profitabil cariera şi să se evite crearea în organigramă de posturi redundante

*Calitatea angajaţilor*

2. Firma va promova o politică de recrutare numai a unor angajaţi de înaltă calitate care să fie capabili să realizeze la cele mai înalte standarde de calitate prestaţiile lor profesionale pe care conducerea şi clienţii le aşteaptă de la ei.

*Promovarea*

3. Politica firmei va cultiva promovarea angajatului merituos şi atunci când condiţiile permit acest lucru. Totodată anumite concedii-recompensă vor fi acordate de către manageri angajatului merituos.
4. Cu toate acestea firma admite că, uneori, se impune schimbarea unei părţi a personalului sau crearea de noi posturi, urmată de recrutare de noi angajaţi, când cei actuali nu fac faţă noilor condiţii. Se apreciază că orice organizaţie are nevoie, periodic, de o "împrospătare" a personalului pentru menţinerea vigorii şi performanţelor organizaţiei.

*Oportunităţi echitabile*

5. Firma va oferi oportunităţi egale pentru toţi candidaţii la angajare.

*Redundanţa*

6. Firma va face tot posibilul pentru a evita redundanţa în momentul creerii de noi posturi, în momentul recrutării şi în momentul aplicării procedurilor de reciclare profesională.

Scanned with OKEN Scanner

7. Cu toate acestea, în cazul în care posturile redundante sunt inevitabile, firma va face tot posibilul pentru a optimiza această situație (gestionînd posturile prin muncă alternativă)

*Disciplina*

8. Angajatul are dreptul să cunoască regulile de comportament în cadrul firmei şi ce i se poate întîmpla dacă le încalcă. In momentul dezbaterii problemelor de abatere de la disciplina firmei, conducerea va aplica principiile justiției sociale care sunt următoarele:

a) angajatul trebuie să fie clar informat asupra acuzelor care i se aduc;
b) angajatului trebuie să i se dea şansa să se apere şi să se explice;
c) angajatului trebuie să i se dea şansa să-şi repare greşelile (cu excepția abaterilor deosebit de grave sau în cazurile de incompetență crasă)
d) angajatul trebuie să fie avertizat asupra consecințelor care decurg din absența ameliorării comportamentului său socio-profesional;
e) deciziile punitive ale managerului trebuie să aibă un suport solid şi pertinent;
f) în momentul deciziei sancțiunii, managerul trebuie să ia în considerare şi factorii adiacenți care pot schimba aspectul inițial al abaterii angajatului;
g) acțiunea disciplinară decisă de către manager trebuie să fie proporțională cu abaterea profesională (disciplinară) a angajatului în cauză;
h) angajatului trebuie să i se dea şansa de a contesta sancțiunea decisă de manager.

*Reglarea amiabilă a conflictului*

9. Angajatul trebuie să aibă dreptul să încerce o rezolvare amiabilă a conflictului cu managerul său şi, dacă doreşte, să fie însoțit la negocieri de un coleg, care să-l reprezinte. Angajatul va putea face apel contra acțiunilor punitive şi la foruri mai înalte, dacă managerul îşi menține decizia inițială de sancționare.

## Politica drepturilor egale

1. Firma trebuie să se comporte ca un angajator care oferă tuturor drepturi egale de recrutare. Acest lucru înseamnă că firma nu va face discriminări în ceea ce privește:
   a) culoarea candidatului
   b) religia candidatului
   c) rasa/etnia candidatului
   d) nationalitatea/originea națională a candidatului
   e) sexul candidatului
   f) statutul marital al candidatului
   g) un handicap care nu afectează prestația profesională a candidatului

2. Discriminarea directă înseamnă să oferi unei persoane un tratament specific negativ față de alte tratamente pozitive oferite altor persoane în aceleaşi condiții sociale.
3. Discriminarea indirectă apare atunci cînd anumite condiții de angajare stipulate de o firmă afectează un mare număr de persoane de aceeaşi rasă, sex sau statut marital, în favoarea altui grup social.
4. Firma vede în discriminare, aşa cum este descrisă ea mai sus, un atentat sever la drepturile omului şi orice angajat care este surprins practicînd discriminarea de orice categorie împotriva altei persoane este pasibil de concediere.

Scanned with OKEN Scanner

5. Firma va asigura aplicarea echitabilă a tuturor principiilor sale în mod egal angajaților săi, precum şi toate procedurile legate de recrutare, instructaj şi promovare. Referitor la persoanele cu handicap, se face referire la persoanele al căror handicap nu le afectează capacitățile profesionale.

## Politica de dezvoltare a resurselor umane

*Preambul*

Firma admite că viitorul şi prosperitatea ei depind în mod direct de cunoştințele, competențele, experiența şi motivarea profesională a resurselor umane implicate.

*Obiective*

Obiectivele programelor de dezvoltare a resurselor umane este furnizarea resurselor umane de care firma are nevoie - azi şi în viitor - prin următoarele metode:

a) pregătirea angajaților în ideea ca ei să ofere o eficiență profesională maximă în cel mai scurt timp;
b) dezvoltarea unei forțe profesionale policalificată capabilă să opereze în mod flexibil şi să răspundă rapid la toate schimbările la care este supusă firma;
c) ameliorarea performanțelor angajatului în cadrul postului său actual;
d) asigurarea faptului că competențele naturale ale angajatului sunt exploatate la maximum prin dezvoltarea continuă a capacităților lor profesionale în beneficiul organizației şi al viitorului carierei profesionale a angajatului;
e) dezvoltarea angajării generale a firmei prin:
   (i) utilizarea procedeelor de pregătire profesională în vederea menținerii şi dezvoltării prestigiului firmei şi pentru a induce valori esențiale în prestațiile firmei, mai ales cele referitoare la profesionalism, spirit de acțiune, prospectare a pieței şi cunoaştere a clientului. Un credo esențial trebuie să fie convingerea că trebuie abordat un stil de conducere transparent şi democratic;
   (ii) asigurarea faptului că toți angajații sunt implicați în programele de pregătire şi reciclare profesională, oferindu-li-se tuturor ocazia perfecționării lor profesionale.

*Politica de atingere a obiectivelor*

1. Dezvoltarea şi instructajul profesional este un proces continuu şi sistematic. Orice pregătire se bazează pe identificarea inițială a nevoilor relevante de pregătire pentru firmă per total, pe servicii şi, în final, la nivel de individ.
2. Eficiența pregătirii este direct proporțională cu nivelul la care trebuie să ajungă obiectivele strategice ale firmei.
3. Cel mai bun instructaj (pregătire profesională) se va face în situații "reale", adică chiar la locul de muncă al angajatului. Responsabilitatea pregătirilor profesionale este a managerilor de servicii.
4. Cea mai eficientă formă de dezvoltare este auto-dezvoltarea si politica de pregătire a firmelor trebuie concepute pentru a ajuta angajatul să-şi amelioreze propriile sale performanțe şi să-şi dezvolte competențele. Sistemul de management contabil are un rol foarte important.

Scanned with OKEN Scanner

5. Rezultă din paragrafele anterioare că principala metodă prin care managerii şi angajaţii îşi pot ameliora prestaţiile este accea prin care ei să se asigure că posedă experienţa adecvată postului lor. Această experienţă se poate şi trebuie suplimentată, dar niciodată înlocuită, şi aceasta prin cursuri minuţios concepute şi care pot asigura necesarul de pregătire profesională.
6. Pentru a ne asigura că pregătirile profesionale vor avea o contribuţie adecvată la ameliorarea performanţelor firmei va trebui derulat un proces continuu de evaluare a angajaţilor, în contextul unor schimbări care să amelioreze eficienţa profesională.

## Politica remunerării

Angajaţii vor trebui remuneraţi şi recompensaţi în mod corect, funcţie de:

1. Contribuţia lor la atingerea obiectivelor politicii firmei;
2. Rezultatele lor concrete - conform principiului recompensării performanţelor;
3. Performanţele firmei;
4. Valorile puse în acţiune în posturi comparabile din cadrul firmei;
5. Valorile puse în acţiune în posturi comparabile în alte firme (de. ex. ratele pieţii)
6. Diverse elemente cerute diverselor niveluri de responsabilitate:
   a) recunoaşterea superiorităţii de vîrstă/vechime/experienţă
   b) stimularea dezvoltării unei cariere în cadrul firmei
   c) reflectarea competenţelor şi calificărilor impuse de diversele posturi
7. Mediul economic şi comercial care are impact asupra firmei şi angajaţilor.

## Politica de implicare şi participare

*Obiective*

1. Obiectivele firmei referitoare la politica de implicare şi participare sunt următoarele:
   a) angajarea întregului personalului la realizarea succesului firmei
   b) ameliorarea capacităţii firmei de a satisface nevoile clienţilor şi mărirea capacităţii ei de a se adapta schimbărilor provocate de modificările pieţei economice
   c) ameliorarea performanţelor organizaţionale în sensul măririi productivităţii şi adoptării de noi metode de lucru care să se ralieze noilor tehnologii, totul coroborat cu competenţele dezvoltate ale angajaţilor
   d) ameliorarea satisfacţiei profesionale a angajaţilor
   e) oferirea tuturor angajaţilor a posibilităţii de a lua decizii şi de a se implica în decizii care să se ralieze interesului lor profesional

*Principii*

2. Principiile politicii de implicare şi participare ale firmei sunt următoarele:
   a) *managerii trebuie să conducă* - top-managerii trebuie să asigure conducerea efectivă; managerii de nivele inferioare trebuie să fie implicaţi în acţiunile concrete, cotidiene, ale activităţii firmei.
   b) *toţi angajaţii sunt implicaţi în activitate* - toţi angajaţii, inclusiv managerii, trebuie să aibă ocazia să participe la activitatea firmei şi succesul politicii de participare depinde de gradul lor de implicare şi de viteza lor de reacţie la solicitări. Ei trebuie să fie convinşi că opiniile şi punctele lor de vedere sunt luate în consideraţie de către managementul de

Scanned with OKEN Scanner

virf. Dar acest lucru depinde în mare măsură de tipul de relaţii dintre angajat şi managerul său.

c) *educaţia şi pregătirea profesională* - angajaţii şi managerii lor au nevoie de o pregătire profesională asiduă care să le permită îndeplinirea perfectă a obligaţiilor lor profesionale.

d) *rolul angajaţilor-reprezentanţi* - aceştia au un rol esenţial în implicarea politicii de participare prin implicarea lor în activităţile celorlalţi angajaţi precum şi în şedinţele operative şi prin intermediul sistemului reprezentaţional

e) *rolul conducerii* - conducerea firmei are rolul de a conduce activităţile firmei astfel încît să satisfacă cererile patronilor ei, nevoile clienţilor ei şi nevoile angajaţilor. Oricare ar fi metodele de aplicare a politicii de implicare operaţională, managerii sunt responsabilii principalelor decizii luate în cadrul firmei.

f) *rolul comunicaţiilor* - este esenţial ca politica implicării operaţionale să includă şi o politică transparentă a comunicaţiilor şi, mai ales asupra planificării activităţii (evident păstrînd confidenţialitatea de rigoare)

## Politica comunicării

1. Firma este convinsă că un fapt esenţial este ca angajaţii să fie informaţi în mod continuu asupra progresului, politicii, planningului şi situaţiei financiare a firmei lor.
2. Firma vede în angajaţii ei nişte parteneri de afaceri şi, în spiritul acestei idei, îi va încuraja să-şi formuleze în mod deschis opiniile referitoare la activitatea firmei, opinii care se vor răsfrînge asupra propriilor lor interese profesionale.
3. In ideea aplicării unei politici a comunicării eficiente, firma va face tot posibilul ca angajaţii ei să înţeleagă cît mai bine obiectivele fundamentale şi politica firmei, obţinînd astfel implicarea lor maximă.
4. Se admit următoarele:
   a) este esenţial să se creeze un climat care să favorizeze o comunicare eficientă în cadrul firmei
   b) comunicarea este un proces de tip "two-way" (dus-întors) şi conducerea are responsabilitatea să asigure faptul că angajaţii au posibilitatea să-şi comunice între ei opiniile, cît şi înspre conducerea firmei
   c) în unele cazuri, totuşi, păstrarea confidenţialităţii este esenţială, fapt care impune anumite restricţii proceselor de comunicare
5. Politica comunicării este strîns coroborată cu politica de implicare a angajaţilor firmei.

## Politica relaţiilor dintre angajaţi

1. Firma va face tot posibilul să menţină relaţii optime între conducere şi angajaţi, în interesul ambelor părţi.
2. In momentul negocierilor cu delegaţii angajaţilor sau alte organisme reprezentative, conducerea va fi sinceră şi onestă şi va face tot posibilul să creeze o atmosferă de încredere reciprocă, credibilitate şi cordialitate.

Scanned with OKEN Scanner

3. Conducerea firmei va cultiva un spirit de angajare şi motivare, precum şi o disponibilitate către o comunicare transparentă în vederea creerii unui climat de muncă optim.
4. Conducerea, în anumite cazuri, va admite că anumite probleme ale firmei vor trebui tratate în mod colectiv şi se va desemna un consiliu al angajaţilor care să ofere un cadru optim pentru un schimb fructuos de idei în vederea rezolvării problemelor sus-menţionate.

## Politica tehnologiilor noi

1. Firma trebuie să manifeste un angajament total vizavi de adoptarea noilor tehnologiil ţinînd însă cont de eficienţa investiţiei financiare şi de toţi parametrii economici şi financiari (beneficiile ulterioare, veniturile din investiţii, productivitatea, calitatea serviciilor ...)
2. Firma consideră că adoptarea de noi tehnologii este o chestiune care priveşte şi pe angajaţi din punct de vedere al modificării condiţiilor de muncă datorate acestor tehnologii, precum şi din punct de vedere al noilor competenţe necesare, dar şi din punct de vedere al securităţii păstrării locului de muncă.
3. In acest spirit, conducerea firmei se angajeazaă să negocieze cu angajaţii înainte de implementarea oricărei tehnologii noi. Se vor explica angajaţilor motivele nevoii de a adopta noua tehnologie precum şi care vor fi beneficiile firmei după exploatarea noilor tehnologii.
4. Procesul de consultare cu angajaţii va include discuţii asupra efectelor provocate de adoptarea noilor tehnologii asupra angajaţilor. Se va acorda o atenţie maximă reinstruirii personalului şi eventualei sale redistribuiri.
5. Firma va face tot posibilul pnetru a evita crearea de posturi redundante în momentul adoptării noilor tehnologii. Planificarea adoptării noii tehnologii se va face din timp pentru a pregăti din vreme angajaţii pentru noile modificări. Dacă adoptarea noii tehnologii va duce la un surplus prognozat de forţă de muncă, se vor lua măsuri etapizate de redistribuire, reinstruire sau eventuală disponibilizare.

## Politica sănătăţii şi securităţii la locul de muncă

*Politica generală*

1. Firma se angajează în promovarea unei politici stricte în ceea ce priveşte asigurarea securităţii şi igienei locului de muncă în cadrul firmei. Mai mult, păstrarea igienei şi siguranţei muncii sunt obiective mutuale atît pentru manager cît şi pentru angajat.

*Responsabilităţile conducerii firmei*

3. Acestea se referă la:
   a) să menţină condiţii optime de muncă (securitate, igienă, ergonomie ...) la fiecare loc de muncă, conform cu legislaţiile în vigoare;
   b) să asigure securitatea angajaţilor în timpul pregătirilor profesionale;
   c) să furnizeze angajaţilor toate echipamentele de protecţie stipulate prin lege;
   d) să se asigure că toate substanţele nocive/toxice se vor manipula în condiţii de siguranţă deplină conform normelor în vigoare; se vor asigura - de către furnizor - toate informaţiile necesare referitoare la aceste substanţe;
   e) menţinerea şi controlul constant al securităţii muncii prin următoarele acţiuni:
      (i) inspecţii periodice
      (ii) discuţii periodice cu angajaţii asupra problemelor de securitate a muncii;

Scanned with OKEN Scanner

(iii) numirea la fiecare loc de muncă a unei persoane experte în domeniul protecției muncii care să supervizeze aplicarea directă a normelor respective;

(iv) verificarea faptului că toți angajații cunosc modalitățile de evacuare a spațiului unde au locul de muncă în caz de accidente

(v) crearea de comitete de protecție a muncii care, periodic, să dezbată noile probleme apărute în acest domeniu precum și noile legislații

(vi) să asigure, în toate locurile de muncă, condiții adecvate pentru desfășurarea în condiții optime a muncii angajatului (igienă, iluminat ...)

*Responsabilitățile angajaților*

4. Angajații, vizavi de protecția muncii, au următoarele rsponsabilități:
   a) să aibă în permanență grijă de sănătatea și auto-protecția lor la locul de muncă, precum și referitor la colegii lor implicați în procesul de producție;
   b) să coopereze în permanență cu managerii pentru a-și îndeplini îndatoririle lor statutare care au ca obiectiv creșterea și menținerea la un nivel ridicat al gradului de protecție a muncii și sănătății individuale la locul de muncă;
   c) să raporteze de îndată orice accident sau incident care ar putea duce sau a dus la vătămarea corporală a unui angajat;
   d) să coopereze la investigațiile ulterioare unor accidente de muncă.

Scanned with OKEN Scanner

## Politica de pregătire şi dezvoltare o resurselor umane

**Scopul** programelor de pregătire şi dezvoltare a resurselor umane ale unei firme este să furnizeze firmei resursele umane de calitate de care are nevoie-acum şi în viitor.

**Obiective:**

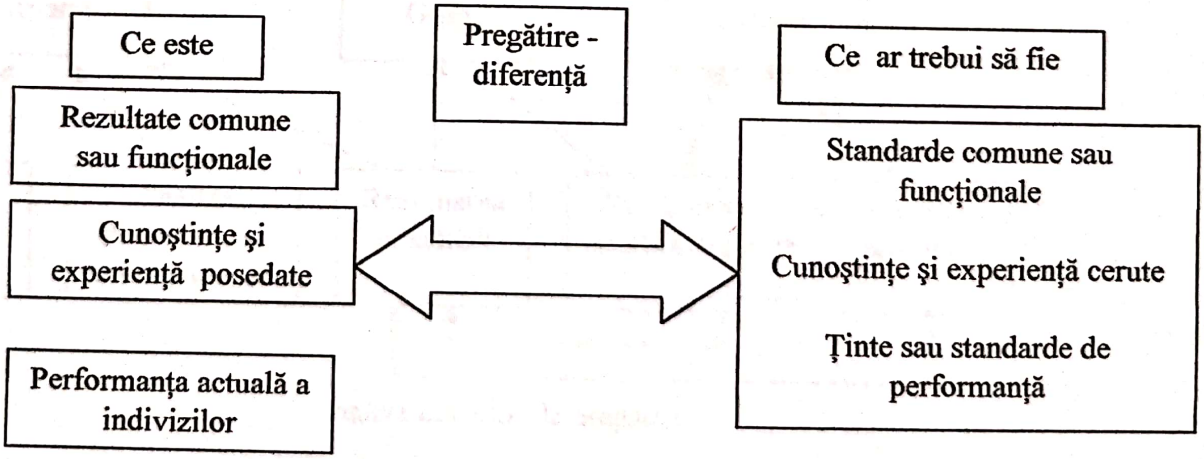
1. pregătirea angajaţilor de a atinge eficienţă maximă în cel mai scurt timp posibil;
2. dezvoltarea unei forţe de muncă policalificată, capabilă să acţioneze flexibil şi să răspundă rapid schimbărilor, nevoilor întreprinderii(ca afacere) şi organizaţiei sau cerinţelor de calificare;
3. îmbunătăţirea performanţelor angajaţilor în posturile actuale;
4. asigurarea celei mai bune "exploatări" a abilităţilor naturale ale angajaţilor prin dezvoltarea deprinderilor şi capacităţilor lor, în beneficiul întreprinderii şi al carierei viitoare a angajatului.

**Buget**.....

**Responsabilitate:** şeful serviciului Resurse Umane

## Identificarea nevoilor de pregătire şi dezvoltare

În acest subcapitol răspundem la întrebarea "Ce cunoştinţe şi ce deprinderi e nevoie să fie învăţate şi dezvoltate?"
Se face o analiză la nivelul - organizaţiei
- grupurilor (pe servicii, pe funcţii, pe ocupaţii)
- individului.




Analize diagnostic a situaţiei prezente la nivelul organizaţiei au relevat următoarele:
- schimbări în organigramă...(structura actuală a personalului, proporţia de muncitori calificaţi şi necalificaţi)

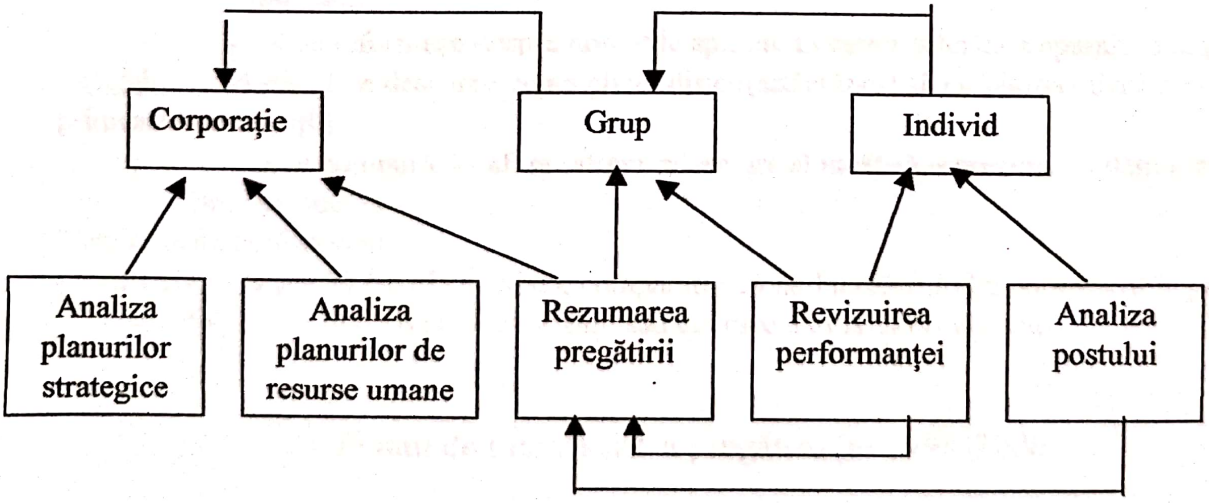
Scanned with OKEN Scanner

- rezultatele organizației: profit, productivitate, îndeplinirea obiectivelor, fluctuația personalului(lunar, anual, nou angajați, angajați cu studii superioare pe un post inferior calificării scriptice) ...
- analiza bugetului
- studiul de climat psihosocial - disfuncționalități în circuitul comunicării, nemulțumiri datorate "lipsei de transparență în sistemele de apreciere(salarizare, promovare)"- de fapt o percepție neclară și deformată a politicii de personal percepută de orice salariat și informare defectuoasă
- retehnologizarea stațiilor de epurare și tratare, care determină o modificare în schema de personal(cantitativă și calitativă)
- rezultatele mediocre ale evaluării personalului prin teste profesionale
- nemulțumiri privind modul de încadrare a salariaților în grila de salarizare(de stabilire a salarului brut), care impune stabilirea unui sistem de evaluare clar, coerent și ușor de înțeles
- contextul socio-economic instabil

În viitorii doi ani se dorește atingerea următoarelor obiective:

- productivitate crescută cu...%
- reducerea fluctuației personalului cu...%
- să existe mai puține tipuri de posturi, prin dispariția posturilor de mașinist și operator hidro și înlocuirea lor cu postul electromecanic
- policalificarea operatorilor hidro și a mașiniștilor(vor achiziționa încă o calificare)
- deplasarea către drepta a curbei ce reprezintă media rezultatelor la evaluarea profesională(media pe întreprindere să fie mai mare cu cel puțin 1 punct)
- instalatorii vor fi calificați ca sudori, iar sudorii ca instalatori
- proporția muncitorilor calificați în totalul personalului va crește de la... la..%

(se face comparația între prezent și viitor, iar diferența va constitui nevoile de pregătire)




Analiza nevoilor de pregătire

Scanned with OKEN Scanner

## Determinarea obiectivelor pregătirii

Se determinăce cunoştinţe şi ce atitudini e nevoie să fie învăţate sau dezvoltate, cu alte cuvinte ce vor şti să facă cei care vor beneficia de cursuri de pregătire şi perfecţionare.
- nevoia de a exista o mai mare flexibilitate profesională a operatorilor hidro, a maşiniştilor, a instalatorilor, a sudorilor care nu au acoperire totală în activitate, conform fişei postului şi a realităţii ⟶ policalificarea şi perfecţionarea lor

*Specificaţia nevoilor de pregătire*

Cunoştinţe

- profesionale - calificarea operatorilor hidro ca maşinişti, a instalatorilor ca sudori, a maşiniştilor ca operatori hidro
- tehnice - operatorii hidro, maşiniştii, agenţii prestări servicii, detectorii pierderi şi verificatorii de canale să deţină cunoştinţe despre procesul tehnologic al apei
  - operatorii să ştie să facă analize primare ale apei
  - agenţii prestării servicii şi operatorii hidro să ştie "să acceseze" baza de date computerizată
- comerciale - agenţii prestări servicii să cunoască preţul apei(ce intră în preţul de cost)

Deprinderi şi atitudini

- manuale - maşinistul să ştie să repare pompa /să detecteze defecţiunea şi să anunţe alţi specialişti
- intelectuale - să participe lunar la informările ţinute de maistru/inginer despre noutăţile din domeniu
  - să se informeze despre noutăţile apărute în cartea tehnică a aparaturii exploatate
- sociale - să ştie să se descurce cu un client dificil(astfel încât să nu piardă clientul sau să nu primească reclamaţii)
  - să se comporte în afara întreprinderii astfel încât să reprezinte cu demnitate întreprinderea

Standarde de performanţă

- ce trebuie să ştie să facă(la ce nivel, comparativ cu un lucrător titular competent în postul respectiv) cei ce obţin o nouă calificare sau cei care au fost nou calificaţi

## Planul de planificare a pregătirii pe 1999-2000

**Obiective:** la terminarea cursului cursanţii vor şti şi vor face următoarele:

- să discute cu clienţii dificili
- punctele principale ale tehnologiei de tratare şi epurare a apei
- să identifice o defecţiune în procesul de ....
- să remedieze în termen de ... defecţiunea

.....

**Conţinut:** se descrie planul cursului(tematica pentru fiecare curs)

Scanned with OKEN Scanner

**Durata:** 1 săptămână pentru perfecționare
3 luni pentru calificare

**Locul:** în stația pilot a CNPDAR Moldova, la sediul RAJAC Iași - Stația Chirița, unde există:
- o sală de conferințe
- două ateliere mecanice(pentru sudură și pentru reparații mecanice)
- un laborator chimie
- un laborator informatic

Avantajele stației pilot:
- teoria și practica se desfășoară la scurt timp una de altaastfel încât nu vor fi probleme cu tranferul de cunoștințe la locul de muncă;
- aplicațiile practice sunt direct legate de procese ale muncii specifice tuturor regiilor de apă și canalizare
- schimb de experiență(ex. prezentarea propriei experiențe și căutarea de soluții împreună)
- Iașul este centru universitar, iar RAJAC Iași beneficiază de consultanță de specialitate din partea specialiștilor universitari
- acces facil la informația nouă(prin faptul că președintele CNPDAR Moldova este managerul RAJAC Iași și prin profesorii universitari)
- resursele interne ale unei singure companii nu ar permite dotarea unui centru de pregătire eficace

**Tehnici**
convorbirea , discuția, studiul de caz, simularea, jocul de rol, exerciții grupale, workshop(proiecte experimentale), autopregătirea, demonstrația, pregătirea pe bază de computer, evaluarea

**Cine?**
- manageri(șefi laborator, ingineri, maiștri)
- lectori, specialiști în problematica RAJAC(profesori universitari)
- invitați(muncitori competenți, cei mai buni într-o calificare)

## Desfășurarea

Scopul pregătirii este să asigure cele mai bune rezultate(atingerea obiectivelor companiei). Problematica abordată va fi legată de post, de problemele de muncă actuale sau prevăzute a apărea în viitorul apropiat.
Pregătirea planificată este metoda prin care se furnizează cunoștințe noi și posibilitatea de a le practica astfel încât problemele ce apar să fie rezolvate eficient.
"Cursurile" furnizează:
- cunoștințe concentrate, despre probleme de strictă specialitate
- posibilitatea de a învăța noi deprinderi
- posibilitatea de a exersa deprinderile existente
- analiza problemelor întâlnite(a experienței)
- generare de soluții

Avantajele cursului:
- este bazat pe probleme concrete(probleme care împiedică performanța în muncă)
- este orientat pe acțiune(practică, joc de rol, proiecte)

Scanned with OKEN Scanner

Anexa T

# Procedura redundanței

## Definiție

1. Redundanța se definește ca situația în care conducerea(managementul) decide că unul sau mai mulți angajați sunt în plus(constituie un surplus) față de cerințele unei post(ocupații) anume și nu li se poate oferi o muncă alternativă potrivită.
2. Angajații pot constitui un surplus față de cerințe din cauza schimbărilor ce au loc în circumstanțele economice ale companiei, schimbări care înseamnă că se cer mai puțini angajați, sau deoarece schimbările în metodele de lucru înseamnă că o slujbă(un post) nu mai există așa cum era înainte. Un angajat care primește o hârtie oficială prin care este anunțat că este necorespunzător(nepotrivit) sau ineficient nu este considerat ca redundant și va fi tratat conform(în acord) cu procedura disciplinară obișnuită.

## Obiective

3. Obiectivele procedurii asigură următoarele:
   a) angajații afectați de discontinuitate în munca lor vor fi tratați corect și echitabil;
   b) the minimum disruption is caused to employees and the company;
   c) schimbările urmează după înțelegerea deplină(totală) și după un acord între sindicat și angajații în cauză.

## Principii

4. Principiile ce guvernează procedura sunt următoarele:
   a) Grupurile în cauză vor fi informate cât se poate de curând despre prezența redundanței
   b) Orice acțiune va fi făcută pentru:
      i) a absorbi(asimila, înghiți) redundanța prin pierderea naturală de angajați;
      ii) a găsi alternative potrivite de a angaja în cadrul companiei pe cei care por fi afectați și de ale furniza pregătire, dacă aceasta este necesară;
      iii) a da indivizilor atenționări rezonabile despre redundanță, cu mai mult timp față de perioada oficială de anunțare.
   c) Dacă alternativa de angajare în cadrul companiei nu este validă și este afectat mai mult de un individ, factorii luați în considerare pentru a decide cine va fi redundant vor include:
      i) durata serviciului în companie(vechimea):
      ii) vârsta(în special cei ce pot fi pensionați mai devreme)
      iii) valoarea efectivă pentru companie
      iv) oportunități pentru angajare alternativă oriunde în altă parte

## Procedură

5. Procedura de a te descurca cu angajații care constituie surplus față de cerințe sunt redate în cele ce urmează.

Scanned with OKEN Scanner

- sunt implicaţi şi şefi echipe; în felul acesta vor fi recunoscute şi aplicate cele învăţate, iar şefii şi subordonaţii vor comunica mai bine
- vor fi înţelese mai bine problemele de muncă şi organizaţionale(atunci când sunt prezentate de către alţii, aceste probleme sunt mai uşor de înţeles, de acceptat şi de rezolvat)
- se face o dezvoltare continuă; un curs nu poate fi prea lung-oboseşte-, dar nici prea scurt-nu dă informaţii suficiente; pregătirea într-un program continuu, la toate nivelele ierarhice, va asigura suportul schimbării.

Pregătirea pentru calificare se va desfăşura în 3 faze:

1. Pregătirea de bază - cunoştinţe de bază pe module; după fiecare modul se aplică un test de cunoştinţe;
   - la începutul mudulului i se comunică cursantului ce va trebui să ştie la sfârşitul modulului pentru a se putea mobiliza şi a se pregăti şi individual
2. Pregătirea generală - practică în ateliere pentru consolidarea cunoştinţelor teoretice
   - vizitarea cu ghid a atelierelor adiacente atelierelor în care va lucra
   - practica în atelier va fi dirijată de un maistru/inginer care se va ocupa numai de practica cursanţilor(pe durata cursurilor)
3. Pregătirea finală - un test de lucru, în condiţii normale de lucru, în ritmul şi la nivelul calităţii unui profesionist

## Evaluare

Evaluarea este orice încercare de a obţine informaţii(feedback) în urma programului de pregătire şi de a aprecia valoarea pregătirii cu ajutorul acestor informaţii.
Evaluarea ne conduce la controlul şi aprecierea eficienţei pregătirii, precum şi la îmbunătăţirea pregătirii.
Evaluarea se va face prin:

- *Chestionare* - se aplică cursanţilor chestionare referitoare la utilitatea pregătirii, şedinţele de curs, lectori, la ceea ce ar putea adăuga sau scoate din curs etc.
- *Teste de cunoştinţe* achiziţionate
- *Chestionare* aplicate şefilor cursanţilor referitoare la comportamentul subordonaţilor după pregătire
- *Statistici* despre output-ul activităţii: productivitate, calitate, reclamaţii, colaborări interne şi externe(evaluarea muncii echipelor), cifra de vânzări(nr. de apometre instalate, de exemplu), numărul rebuturilor

Evaluarea va fi făcută de către beneficiarii pregătirii(cursanţi şi şefi ai cursanţilor), de către reprezentanţi ai comisiei de pregătire şi dezvoltare a resurselor umane CNPDAR Moldova.

Scanned with OKEN Scanner

**Revizuirea sarcinilor de muncă cerute**

6. Conducerea va ține în mod continuu evidența posibilelor dezvoltări viitoare care pot afecta numărul de angajați necesari și va pregăti planuri complete pentru a face față posibilelor redundanțe.

**Măsuri de evitare a redundanțelor**

7. Dacă se întrevede posibilitatea redundanței, compania va informa sindicatul(ele), explicîndu-le motivele și se va consulta cu sindicatele pentru luarea măsurilor potrivite de prevenire a redundanței.
8. Șefii de secții vor fi atenționați asupra dezvoltărilor viitoare ale managementului care i-ar putea afecta, pentru ca ei să poată face planuri detaliate pentru a se descurca cu personalul, a recalifica sau a transfera.
9. Șefii de secție vor ține sub supraveghere situație de muncă în secția lor pentru a fi pregătiți cu planuri și vor fi responsabili de atenționarea personalului în eventualitatea unui astfel de surplus.

**Consultanța în redundanțe**

10. Dacă toate măsurile de evitare a redundanței au eșuat, compania se va consulta cu sindicatul(ele) în privința unor măsuri cât mai din timp, pentru a ajunge la un acord.

**Selecția angajaților redundanți**

11. În cazul în care redundanța nu poate fi evitată, indivizii ce pot constitui surplus față de necesar ar trebui selectați de către șeful departametului respectiv, consultîndu-se cu managerul de personal în privința principiilor care ar trebui adoptate.
12. Managerul de personal ar trebui să exploreze posibilitățile de a transfera salariații afectați într-un post alternativ.
13. Managerul de personal ar trebui să informeze conducerea care a propus acțiunea(redundanță sau transfer) să obțină aprobare.
14. Sindicatul(ele) va fi informat asupra numărului de salariați afectați, dar nu și asupra numelor acelor persoane.
15. Șefii secțiilor și seful de personal vor ține interviuri cu angajații afectați pentru a le oferi transferul sau, dacă o alternativă potrivită nu este validă, să-i informeze că vor fi redundanți. La acest interviu sunt potrivite următoarele informații:
    a) motivele pentru care există surplus
    b) posturile alternative valabile
    c) data când angajatul va deveni surplus(perioada de la care este informat până când se aplică)
    d) plata pentru statutul de redundant(compensația de la noi)
    e) dreptul angajatului de a apela la un director de resort
    f) ajutorul pe care i-l va oferi compania.

16. Un director va asculta orice apeluri, împreună cu șeful personalului
17. Managerul de personal se va asigura îndeplinirea tuturor aranjamentelor administrative
18. Dacă sindicatul(ele) ridică orice problemă legată de selecția angajaților sau de acțiunile luate de companie, acestea trebuie discutate în primul rând cu șeful personalului. Dacă rezultatele acestor discuții sunt nesatisfăcătoare, va fi stabilită o întâlnire cu un director potrivit.

Scanned with OKEN Scanner

**Munca alternativă în cadrul companiei**

19. Dacă unui angajat i se oferă şi şi el acceptă o muncă alternativă potrivită în cadrul companiei, se va face transferul fără pauză sau fără ca acest lucru să fie afectat de de angajarea anterioară şi va fi confirmat în scris. Dacă oferta este refuzată angajatul poate pierde plata pentru redundanță(compensația).

**Angajarea alternativă**

20. Angajații cărora nu li se găseşte de lucru în întreprindere conform calificării vor primi oportunități rezonabile de a-şi căuta alternative de a se angaja.

Scanned with OKEN Scanner